

Principes de fonctionnement administratif d'une polyvalente

par Bernard LANDRY*

LE CONTEXTE socio-économique a forcé notre société à repenser les structures, les fonctions et l'organisation de l'école traditionnelle. La démocratisation de l'enseignement a provoqué un bouleversement des cadres institutionnels d'antan en créant des écoles ayant pour but de répondre aux besoins de la masse. Le Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement a remis en cause les objectifs poursuivis par l'école et soumis à la collectivité québécoise un ensemble de considérations tant pédagogiques, qu'administratives ou financières, qui motivent et justifient les réformes et les nouvelles orientations de notre système d'enseignement.

Or, l'école constitue le point de convergence du processus de prise de décision à l'intérieur d'un système scolaire. C'est la pierre angulaire sur laquelle repose la responsabilité effective de concrétiser, en termes opérationnels, les politiques générales visant la poursuite des objectifs du système d'enseignement. En tant que parties d'un système scolaire donné, l'école élémentaire et l'école secondaire réunissent, dirigent et coordonnent un ensemble de personnes et de moyens qui ont pour fin de dispenser des services éducatifs susceptibles de modifier le comportement

de la clientèle scolaire et, tout en lui assurant un minimum de culture, de la préparer à assumer un rôle productif dans la société. En tant qu'unité administrative distincte, l'école est une organisation semi-autonome au sein d'un système administratif chargé de planifier, de diriger et de coordonner son développement, selon les exigences du bien commun.

Sur le plan organique, l'école traditionnelle, à cause de sa dimension artisanale, n'a jamais fait ressortir le besoin d'une structuration systématique des modes de communication tenant compte et des objectifs poursuivis et des personnes œuvrant dans ses murs. Cependant, la taille des nouvelles écoles secondaires, la qualité et la diversité du personnel qui y travaille, l'éventail des options et des services offerts, la nature et le caractère de la clientèle étudiante, doivent être coordonnés et orientés en fonction des objectifs fondamentaux de la réforme pédagogique.

L'école secondaire polyvalente est une organisation complexe. Les grands objectifs que la société assigne à celle-ci sont peu nombreux et peuvent s'exprimer simplement: instruire et former le futur citoyen. Par contre, la complexité et la multiplicité des moyens disponibles pour réaliser ces fins sont subordonnées à des modes de communication qu'il importe de structurer adéquatement. La nécessité de communiquer efficacement est la condition sine qua non du succès

*L'auteur est conseiller régional en planification scolaire à la C.E.C.M.

de toute organisation. Le fonctionnement de l'école, vu sa mission éminemment complexe et le caractère des échanges interpersonnels qui s'y déroulent, est essentiellement conditionné par les techniques et les limites de la communication.

En général, on peut affirmer que plus une tâche est complexe, plus il faut communiquer des données quant à sa nature, ses modalités de réalisation et les objectifs spécifiques poursuivis. La première conséquence de cet état de choses est que le temps nécessaire pour effectuer chaque communication limite également le nombre de personnes avec lesquelles on peut entrer directement en communication. La structure administrative de l'école secondaire polyvalente doit donc favoriser la communication et permettre ainsi d'intégrer les dimensions essentielles de toute organisation: les objectifs du système et les objectifs des individus qui y travaillent.

Notre propos ici n'est pas de faire le partage des responsabilités et des pouvoirs entre la commission scolaire qui agit comme intermédiaire entre l'école et l'État, et l'école proprement dite qui a pour fonction de transmettre un enseignement capable de préparer l'élève à remplir un rôle positif dans un ou plusieurs des divers champs d'activités que lui offre notre société contemporaine. Il s'agit plutôt, compte tenu du rôle et des objectifs de l'école secondaire polyvalente, de déterminer la structure administrative d'une telle école conformément aux principes et aux pratiques couramment en usage dans les organisations efficaces¹ et efficaces². Un concept de gestion scolaire répondant aux desiderata administratifs d'une organisation complexe comporte un certain nombre de principes et de caractéristiques que l'on ne peut négliger impunément.

Le rôle spécifique de tout système administratif est de créer et de régulariser le processus de prise de décision de la manière la plus efficace possible en permettant aux enseignants, aux cadres et au personnel des services para-pédagogiques de travailler ensemble à la réalisation d'une mission commune.

Théorie administrative

La structure organique d'un bon système de communication possède quatre caractéristiques essentielles, à savoir:

- 1 – Unité de décision
- 2 – Unité de commandement

1. Une organisation est efficace si elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés.
2. Une organisation est efficiente si elle accorde aux individus qui y travaillent un degré de satisfaction personnelle au moins égal à la somme des efforts qu'ils sont appelés à fournir.

- 3 – Différenciation des tâches
- 4 – Hiérarchisation des fonctions

Les prémisses suivantes sont à la base d'un concept administratif efficace³.

1 – Propositions majeures:

- a) L'organisation d'un système administratif est déterminée par la structure de son processus de prise de décision.
- b) Si l'organisation formelle et l'organisation informelle sont au même diapason, le système administratif est efficace.

2 – Propositions mineures:

- a) La position d'un individu dans un système administratif est déterminée par son degré de participation aux prises de décisions.
- b) La relation formelle d'un individu à un autre est également déterminée par sa participation au processus de prise de décision.
- c) L'efficacité d'un administrateur dans une organisation est inversement proportionnelle au nombre de décisions finales qu'il doit prendre lui-même.
- d) L'interrelation entre deux individus au sein d'un système administratif est proportionnelle au degré de coordination nécessaire pour atteindre un objectif commun.

Sous-propositions relatives à l'organisation à l'organisation

- a) L'efficacité du processus de prise de décision peut se mesurer par l'écart entre l'échelon où les décisions sont prises et le niveau où elles s'exécutent.
- b) Moins il y a de paliers hiérarchiques dans un système administratif ayant un personnel et des objectifs identiques, plus efficace est le processus de prise de décision.
- c) Moins la centralisation de l'appareil administratif est grande, plus facile est la réaction de l'organisation formelle à des changements suggérés par les modes d'opération de l'organisation informelle.

3. Traduction libre des énoncés de la théorie administrative de Daniel E. GRIFFITHS telle que décrite dans *Organizing Schools for Effective Education*, Interstate Printers and Publishers, Inc., 2nd Edition, 1964, p. 58 et 59.

A ces postulats il importe d'en ajouter deux d'ordre moral.

1 – Tout doit être fait afin de protéger les droits de l'individu au sein du système administratif.

2 – Tout individu œuvrant dans le système doit avoir la possibilité de développer ses capacités au maximum.

Les critères suivants déterminent le fonctionnement efficace du processus de prise de décision tout en maintenant la coordination et la communication nécessaire⁴.

1 – Le rôle du personnel administratif d'une école secondaire est de créer une structure efficace, c'est-à-dire une structure permettant les prises de décisions aussi près que possible des niveaux où elles s'exécutent.

2 – L'administration d'une école secondaire doit être structurée de façon à ce que chaque individu ait le maximum de liberté et d'initiative, compte tenu des objectifs et des politiques générales inhérents à toute bonne organisation. Les niveaux hiérarchiques ne doivent s'ajouter qu'avec la plus grande prudence et seulement après que la preuve a été faite d'un besoin de coordination supplémentaire.

3 – Les fonctions administratives et les paliers de décision dans une école secondaire, doivent être organisés de façon à permettre un processus de prise de décision décentralisé.

4 – L'un des objectifs de la structure administrative d'une école polyvalente est de différencier les tâches, en répartissant l'autorité et les responsabilités au niveau des fonctions et des paliers de décision, en conformité avec les objectifs poursuivis par l'école.

5 – Une structure administrative doit être organisée selon les principes d'unité de décision et d'unité de commandement.

6 – L'organisation, de par sa structure, doit créer des mécanismes par lesquels elle peut s'évaluer en terme de suffisance (*adequacy*), c'est-à-dire évaluer jusqu'à quel degré les buts ont été atteints, et en terme d'efficacité, c'est-à-dire évaluer le degré de réalisation de ces buts ou objectifs compte tenu des ressources.

Une structure administrative conçue selon ces principes et critères produira les effets suivants, effets qui sont de nature à garantir l'efficacité de l'organisation:

1 – Il y aura un très grand nombre de décisions prises aux niveaux hiérarchiques inférieurs.

2 – Les décisions prises aux niveaux inférieurs seront plus importantes que celles prises actuellement.

3 – Il sera moins nécessaire de contrôler l'exécution de décisions.

4 – Les personnes les plus impliquées seront celles qui prendront les décisions. Étant plus au fait des données pertinentes, elles seront davantage en mesure de prendre des décisions adéquates dans un délai minimum.

5 – Les frais de coordination en temps, en argent et en énergie seront réduits d'autant.

6 – La qualité des décisions et du travail des cadres supérieurs sera accrue. Ils n'auront plus à prendre de décisions sans une connaissance maximum des faits. La multiplication de ces décisions sera ainsi réduite.

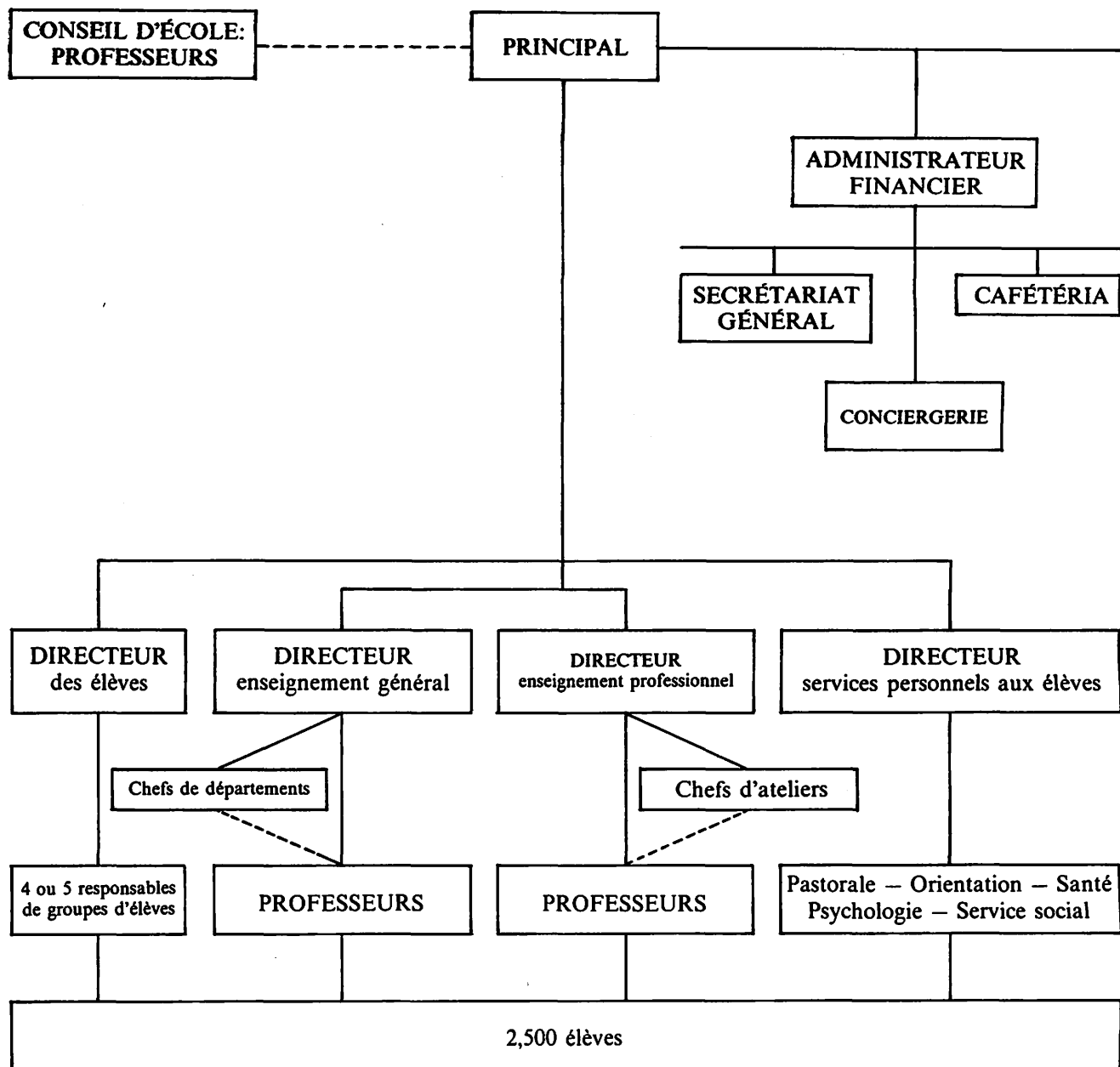
7 – Une structure administrative décentralisée permettra aux paliers hiérarchiques inférieurs d'assumer plus de responsabilités et d'agir avec plus d'autonomie. Ceci améliorera le calibre et le rendement du travail effectué à tous les niveaux.

Caractéristiques d'une organisation formelle

La présente théorie administrative est à la base du concept de gestion scolaire préconisé dans les pages précédentes. L'organigramme qui en découle hiérarchise le degré de responsabilité et d'autorité des personnes occupant les différents postes nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, et différencie les catégories d'activités selon deux modalités: l'une hiérarchique et l'autre conseil. Ce graphique de l'organisation formelle d'une école secondaire polyvalente est conforme aux principes et critères énoncés dans la théorie. C'est un plan pour intégrer et coordonner d'une manière efficace et efficiente la somme des activités des participants afin que l'effort total permette d'atteindre les buts fixés. Essentiellement dynamique, l'organisation formelle est un moyen pour atteindre une fin. C'est le premier et le plus important acte d'une administration responsable.

4. *Ibidem*: traduction libre, page 71.

ORGANIGRAMME D'UNE ÉCOLE SECONDAIRE DE 2,500 ÉLÈVES



La dimension verticale de l'organigramme, que ce soit la structure hiérarchique ou la structure conseil, illustre la division des responsabilités aux différents paliers de décision et indique de quel supérieur chacun relève. Dans ce contexte, le degré d'autorité et le statut des personnes en place ne sont que des aspects de la division des responsabilités. Également, le niveau de prise de décision et les fonctions ne sont pas des données indépendantes. La responsabilité essentielle des cadres administratifs d'une organisation est

d'assurer l'existence d'un système de communication et de prise de décision efficaces. Barnard souligne ce fait en mentionnant que: «*It is the organization, not the executive, which does the work on the external environment. The executive is primarily concerned with decisions which facilitate or hinder in the effective and efficient operation of the organization*».

5. Chester I. BARNARD, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p. 211.

La dimension horizontale de l'organigramme indique les divisions de responsabilité pour les postes clefs de l'organisation. Au sein d'une école secondaire polyvalente il y a lieu de distinguer deux grandes catégories de fonctions: enseignement et services. L'enseignement, parce que faisant partie de la nature même et des objectifs de l'école, appartient à la structure d'autorité. La fonction «service» regroupe les autres activités nécessaires mais non essentielles à l'enseignement. Le regroupement des fonctions auxiliaires dans la structure «conseil» facilite le bon fonctionnement de la structure d'autorité et raccourcit la ligne de communication formelle.

A ces deux structures correspondent deux formes de responsabilités. L'autorité hiérarchique correspond à la structure du même nom et elle régit la vie et les modes d'action de l'organisation. C'est l'autorité centrale de toute l'école, celle qui la fait fonctionner et qui en assume la dernière responsabilité. Elle commande l'organisation. Dans un système administratif, elle appartient au *généraliste*. Le rôle de conseiller est l'apanage de la structure dite «conseil». On y retrouve les fonctions spécialisées, mais auxiliaires, qui recommandent, avisent, conseillent. C'est une voie de communication et de coordination qui ne commande pas.

Dans une structure adéquate, l'ensemble des tâches d'un individu correspond approximativement à l'ensemble de ses responsabilités. En d'autres termes, ce qu'un individu fait et ce qu'il est censé faire doivent se confondre en une seule et même chose. De plus, la définition de l'autorité et des devoirs de chaque fonction constitue un aspect de l'organisation formelle de l'école secondaire. Ces termes peuvent se définir comme suit:

- Les devoirs attachés à une fonction sont les tâches qu'un individu remplit dans l'accomplissement de son travail.
- La responsabilité correspondant à une fonction est relative aux tâches pour lesquelles un individu a des comptes à rendre à son supérieur hiérarchique immédiat.
- L'autorité formelle, hiérarchique, ou l'autorité dite «conseil» est «...*the character of a communication (order) in a formal organization by virtue of which it is accepted by a contributor to or «member» of the organization as governing... or determining what he does or is not to do as for as the organization is concerned*⁶».

«... *The right to guide or direct the actions of others and to exact from them responses which are appropriate to the attainment of the organization's purposes*».

Ces deux définitions sont complémentaires l'une de l'autre. La deuxième réfère particulièrement à l'exercice de l'autorité dans des situations concrètes alors que le supérieur et le subordonné ont la même compréhension des limites à l'intérieur desquelles cette autorité peut être employée.

- Le pouvoir qu'exerce celui qui remplit une fonction est «*the ability to employ force or produce action*».
- Cette quatrième dimension d'une fonction reflète les réalités politiques au sein d'une organisation et s'apparente davantage aux modes informels d'interrelations qui se développent entre les individus participant à la réalisation d'objectifs communs.

Identification des fonctions majeures

Ces quatre termes déterminent la réalité d'une fonction donnée dans l'échelle d'une structure administrative. Le statut attaché aux diverses fonctions dans une organisation est déterminé par la place qu'elles occupent dans la structure et la relation «autorité» ou «conseil» qui les caractérise. La poursuite efficace des objectifs d'une école secondaire nécessite la création de quatre fonctions majeures. Celles-ci se subdivisent en deux catégories dont l'une est reliée directement à l'enseignement et l'autre regroupe les services auxiliaires. L'enseignement constitue l'activité centrale de l'école. Il comprend un ensemble de moyens didactiques et méthodologiques qui, orientés vers des objectifs spécifiques, contribuent à l'instruction et à la formation du futur citoyen. Toutes les tâches directement impliquées dans l'organisation, la coordination et l'exécution des programmes d'enseignement à l'intérieur d'une école constituent la structure d'autorité (*Line organization*).

Le contexte de la polyvalence implique deux formes d'enseignement à savoir: les cours de formation générale (matières «académiques»), et les cours de formation professionnelle (apprentissage en atelier). Sur le plan social et économique, cette intégration répond à un souci d'efficacité dans l'organisation rationnelle de nos ressources, afin de répondre le plus complètement possible aux besoins de la clientèle étudiante. Sur le plan de l'articulation d'une structure administrative capable de régulariser un processus de prise de décision adéquat pour chaque forme d'enseigne-

6. Chester I. BARNARD, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p. 163.

7. Dalton E. McFARLAND, *Management: Principles and Practices*, Macmillan Co., 2nd Ed., 1964, p. 274.

8. Daniel E. GRIFFITHS, *Human Relations in School Administration*, Appleton-Century-Crafts, 1956, p. 96.

ment, il convient de créer deux fonctions ayant chacune des champs de responsabilités distincts mais complémentaires.

Plusieurs raisons militent en faveur de la différenciation des responsabilités à ce palier de gérance. Du point de vue organique, une différenciation des tâches s'impose à l'un ou l'autre des échelons de la structure. Le concept de la décentralisation administrative implique que l'on accorde à ces deux ordres d'activité le caractère de fonctions majeures au sein de l'organisation. Ces deux types d'enseignement doivent jouer un rôle essentiellement complémentaire dans la formation globale de l'élève. De plus, le secteur professionnel de l'école doit rencontrer les besoins de la majorité de la clientèle scolaire en terme de préparation générale à l'exercice d'un métier à la fin du cours secondaire. L'importance des ressources humaines et physiques consacrées à cette forme d'humanisme d'une part, leur rentabilité et leur efficacité d'autre part, justifient amplement la place accordée aux directeurs de l'enseignement général et de l'enseignement professionnel dans la présente structure. La responsabilité de la coordination totale des effectifs et ressources gérés par ces deux directeurs est l'une des tâches essentielles du directeur d'école.

Afin de lui permettre de remplir pleinement et efficacement les tâches pédagogiques qui relèvent de sa fonction, il est nécessaire de lui adjoindre un assistant administratif dont la responsabilité est de gérer les activités non-pédagogiques ou matérielles de l'école. Son rôle auprès du personnel enseignant et des cadres est analogue à celui d'un «*Service Staff Officer*».

La deuxième catégorie de fonctions majeures au sein d'une école secondaire polyvalente appartient à la structure «conseil» de l'organisation. Par rapport à l'aspect pédagogique, la direction des élèves et la direction des services personnels aux élèves jouent des

rôles nécessaires mais complémentaires. Le caractère, la nature et les objectifs spécifiques des processus reliés à l'exercice de ces deux fonctions ne doivent pas être l'objet, dans l'esprit des élèves, d'associations conflictuelles. Afin de ne pas compromettre l'efficacité de ces rôles complémentaires auprès de l'élève, la différenciation de ces tâches et leur statut de fonction majeure dans l'organisation de l'école n'est que la conséquence logique du concept administratif énoncé précédemment. Globalement, le directeur des élèves est responsable de la discipline et des activités sociales et para-scolaires. Le directeur des services personnels aux élèves regroupe le personnel spécialisé dans les activités relatives à l'orientation, la psychologie, la pastorale, la santé, etc.

Le statut des chefs de départements et des chefs d'ateliers est conditionné par deux facteurs importants:

1 – La nécessité de maintenir au minimum le nombre de paliers hiérarchiques dans une structure donnée.

2 – La nature du rôle qu'ils doivent jouer auprès des professeurs.

La notion même de la supervision scolaire a considérablement évolué au cours de la dernière décennie. En admettant, pour la supervision scolaire le postulat de base suivant: «voir pour améliorer», il est nécessaire de concevoir qu'on peut exercer cette fonction de manière différente dans une école secondaire polyvalente.

The scalar chain may be a long one... but always there is the last link where authority ceases to delegate authority over others and simply assigns or delegates specific functions».

La relation conseil qui caractérise le rôle des chefs de départements auprès des professeurs élimine beaucoup de difficultés sur le plan des attitudes et des perceptions entre supérieurs et subordonnés. Le type d'autorité exercé n'est pas attaché à la fonction comme telle, mais plutôt à la connaissance technique et à l'expérience réussie des processus d'enseignement impliqués. L'objectif central de la supervision scolaire est l'amélioration de l'enseignement. Elle doit s'effectuer selon des standards dont la définition est connue de tous. Pour être efficace, elle nécessite la participation des intéressés, c'est-à-dire les professeurs. Si les décisions quant aux standards et à l'orientation des programmes appartiennent à la structure hiérarchique et sont de nature scientifique et impersonnelle, par contre, les méthodes et les moyens d'aider à leur réalisation doivent avoir un caractère personnel et humain. Cette distinction est importante car on ne peut être efficace et remplir deux rôles de nature conflictuelle: celui de

9. Urwick LYNDALL. *Elements of Administration*, Harper and Brothers Publishers, 1942, p. 126.

Congrès International

des

Amériques Francophones

organisé par:

le Conseil pour le Développement du Français en Louisiane
CODOFIL 3-4-5 Avril 1972

Pour tous renseignements s'adresser à:

Voyages-Missions Ltee

235 est, Dorchester, Édifice Fides,
Montréal 129, P.Q., Canada.
Tél.: 861-8634, Câble: Voyamissi.

juge et de conseiller. La présente conception sauvegarde le principe de l'unicité du pouvoir de décision tout en décentralisant le processus de prise de décision.

Groupes semi-formels

La structure administrative décentralisée permet et favorise la participation optimale de tous les intéressés. Les groupes organiques tels le conseil de direction, le conseil des professeurs, le conseil des élèves, le conseil général de l'école (atelier pédagogique), le comité de l'enseignement général, le comité de l'enseignement professionnel, etc. tout en jouant un rôle de communication et de coordination doivent permettre une consultation authentique. Les objectifs, le statut et le rôle de chacun de ces groupes doivent être soigneusement définis afin de préserver l'intégrité des fonctions déterminées dans la structure formelle.

Au départ, il convient de rappeler qu'un conseil ou un comité ne peut jamais être conçu comme devant exécuter lui-même le travail. En règle générale, il faut admettre que ces groupes semi-formels ne peuvent accomplir un meilleur travail qu'un individu dans des tâches de prévision, de supervision, d'inspection, d'innovation, de planification et de communication.

On the other hand, it is ideal for jurisdiction. It is a useful form for examining the results of investigation and discussing policy (direction). It can issue instruction and examine and pass on figures — the formal elements in command and control. It can provide training for its members and assist in unification of outlook which is the psychological basis for co-ordination¹⁰.

Le fonctionnement efficace de ces groupes requiert l'élaboration d'un jugement collectif qui est plus que la somme des points de vue individuels des participants. Le principal but d'un comité n'est pas de sanctionner les idiosyncrasies d'un membre quelconque.

Le foisonnement de conseils ou de comités dans une structure administrative n'implique pas nécessairement une démocratisation et une décentralisation du processus de prise de décision. Urwick énumère les grandes causes de l'inefficacité de ces sous-groupes.

I — Lack of precision in defining major objectives. A committee is brought into being, not to do something, but to cover up the fact that those responsible have not decided what to do.

II — Failure to restrain internal objectives of parts of the organizations. A committee is brought into

being, not to further the general objective, but because its members represent "interests" to which they are, quite improperly, giving priority.

III — Individuals seek to escape responsibility.

IV — Fear of assigning the proper executive authority to individual, of what has been described as the "oft-recurring insolence of office".

V — Lack of experience in alternative methods of co-ordination¹¹.

Ce serait hypothéquer gravement l'efficacité opérationnelle d'une organisation que de soumettre les décisions relatives à son fonctionnement quotidien à des mécanismes ad hoc dont le regroupement de la somme des responsabilités individuelles des participants n'égalerait jamais un semblant de responsabilité et d'autorité formelle. Une telle conception multiplie et complique indûment les procédures administratives, décourage l'initiative et le dynamisme, et protège efficacement l'incompétence des détenteurs de l'autorité hiérarchique formelle.

A weak administration can neither advance nor retreat successfully, it can merely muddle. Those who waver at the sight of needed power are false friends of modern democracy. Strong executive leadership is essential to democratic government to-day. Our choice is not between power and no power, but between responsible but capable popular government and irresponsible autocracy¹².

En principe, s'il faut faire vite, si le problème à résoudre est simple, ou s'il s'agit de stricte exécution, on doit s'abstenir de s'en référer à un comité ou à un conseil. Par contre, quand une décision administrative est complexe, difficile d'exécution, ou quand un élément personnel risque d'en diminuer l'objectivité, il est souhaitable de recourir à un comité. Dans l'esprit du présent travail, les conseils et comités dont il est fait mention ne constituent pas des groupes de gestion collégiale. Leur principal rôle consiste à étudier les problèmes et à formuler des recommandations aux paliers hiérarchiques concernés qui doivent prendre des décisions.

Conclusion

Tout au long de ces pages nous avons décrit l'organisation formelle dans sa forme statique. Cependant,

10. Urwick LYNDALL, *The Elements of Administration*, Harper and Brothers Publishers, 1943, p. 72-73.

11. Urwick LYNDALL, *The Elements of Administration*, Harper and Brothers Publishers, 1942, p. 74.

12. *Report of the President's Committee on Administrative Management*, p. 58.

dans sa forme dynamique, la coordination des énergies impliquées dans la structure est orientée vers l'élève et n'existe en somme que pour lui. Le rôle de l'école est d'instruire et former le futur citoyen. Celui d'une structure est de communiquer, de faire participer. Ceci est valable pour l'élève qui se forme par l'apprentissage de diverses disciplines mais également pour l'ensemble du personnel adulte œuvrant dans l'école.

Si nous admettons qu'un personnel compétent dans une mauvaise structure administrative peut quand même réussir du bon travail, combien plus grand et plus efficace serait le rendement du même personnel dans une structure favorisant la pleine participation et la valorisation de chacun? D'un personnel moyen ou médiocre dans une mauvaise organisation, on ne peut escompter beaucoup. Par contre, ces mêmes individus placés dans une organisation fonctionnelle peuvent se dépasser et produire un travail efficace▼

SAMSON, BELAIR, COTE, LACROIX ET ASSOCIES

Comptables agréés

Montréal — Québec — Rimouski —
Sherbrooke — Trois-Rivières

Suite 3100, Place Victoria, Montréal 115 — 861-5741